

# Top-down styring skader effektiviteten

Af Elmer Fly Steensen

## Resumé

*I denne artikel præsenteres en model til måling af organisationers strategiprocesser sammen med resultater fra en undersøgelse af danske virksomheders strategiprocesser. Strategiprocesserne relateres til generelle karakteristika i virksomhedernes organisation og eksterne omverden, og det undersøges, hvorvidt forskellige strategiprocesser kan forbindes med højere eller lavere økonomiske resultater og organi-*

*satorisk effektivitet. Det ses at en kortlægning af følgerne af virksomheders anvendelse af tilgangsvinkler til strategiprocesser har klare normative implikationer og dermed interesse i et ledelsesmæssigt perspektiv. Mest markant ses en negativ sammenhæng mellem graden af top-down styring i virksomheder og disse virksomheders generelle organisatoriske effektivitet.*

## Baggrund

Tilbage i 1950'erne var behandlingen af strategiprocesser begrænset til en forholdsvis snæver diskussion om 'god ledelse', hvilket blev set som ledelse baseret på planlægning og analyser, kontra 'dårlig ledelse', som blev betragtet som alternativet, nemlig 'Laissez faire' (March & Simon 1958). I løbet af 60'erne og 70'erne fremkom efterhånden flere, men generelt ret modsætningsfyldte, syn på hvordan virksomheder udvikler eller bør udvikle og implementere strategier. Nogle af de mest nytænkende tilgangsvinkler var strategisk langsigs planlægning (Ansoff 1965), ikke forbundet inkrementalisme (Braybrooke & Lindblom 1963), emergende strategi (Mintzberg 1978), organisatorisk politisering (Pettigrew 1973), entrepreneur-baseret lederskab (Drucker 1970), ressourceafhængigheds perspektivet (Pfeffer & Salancik 1978) og populationsudviklings tilgangsvinklen (Hannan & Freeman 1977).

I 1980'erne begyndte den bølge af teoretiske bidrag, som søgte at forene de konkurrerende og modstridende tilgangsvinkler; de egentlige strategiprocess modeller. Det blev her argumenteret, at de forskellige tilgangsvinkler ikke nødvendig-

vis var gensidigt udelukkende anbefalinger til strategiprocesser i en organisation (Fredrickson 1983), snarere var de måder man kunne vælge at udføre strategi på, afhængigt af hvor sofistikeret ledelsen var (Chaffee 1985; Ansoff 1987), eller afhængigt af specifikke situationsbestemte forhold (Lyles 1981; Bourgeois III & Brodwin 1984; Mintzberg & Waters 1985).

Nogle forfattere og forskere tog udgangspunkt i modeller, som havde beslutningsprocessen som analyse-enhed (Grandori 1984; Shrivastava & Grant 1985) mens andre med udgangspunkt i case-studier udviklede såkaldte 'arketyper' af strategimodeller ved at blande karakteristika fra strategiprocesser, organisationsstrukturer, strategiindhold og virksomhedernes omverden. Ingen af disse tilgangsvinkler har dog udmøntet sig i en model, som kan anvendes til at måle enhver virksomheds strategiprocesser og dermed også udgøre grundlaget for at identificere generelle sammenhænge mellem strategiprocesser, situations-karakteristika og virksomheders økonomiske, markedsmæssige og organisatoriske præstationer (Hambrick 1984; Steensen & Sanchez 2007). En sådan model vil kunne anvendes i empiriske undersøgelser, som kan

danne grundlag for normative anbefalinger, med hensyn til hvilke processer der kan anbefales i hvilke situationer, og den vil dermed være yderst interessant i et praktisk, ledelsesmæssigt perspektiv.

I 1990'erne blev de første modeller udviklet med dette formål for øje. Først udviklede Hart (1992) sine fem strategiproces-'modes': rational, transactive, generative, command og symbolic, og nogle få år senere udviklede Bailey og Johnson (1995) deres seks proces dimensioner: planning, incremental, command, political, enforced choice og culture.

Begge disse modeller blev efterfølgende udformet som skalaer, testet empirisk i større tvær-branche undersøgelser og anbefalet af forfatterne som generelle måleværktøjer til virksomheders strategiprocesser (Hart & Banbury 1994; Bailey, Johnson et al. 2000). Desværre er kun ganske få resultater fra disse undersøgelser blevet publiceret med mulighed for en forskningsmæssig og ledelsesmæssig anvendelse.

Desuden kan definitionerne af modellernes dimensioner kritiseres for at være for overlappende, og for Hart og Banbury modellens vedkommende, kan flere konklusioner siges at bygge på et usikkert grundlag (Hart & Banbury 1994; Steensen 2007).

Med henblik på at finde en model, der er mere velegnet som generelt måleværktøj for virksomheders strategiprocesser, er der derfor udviklet en ny model, som baserer sig på de seks strategiprocestyper: planlægning, inkrementalisme, top-down, bottom-up, politik og ekstern påført (Steensen 2007).

Modellen er udviklet med udgangspunkt i en analyse af dimensionerne i ni af de mest populære modeller på området samt en historisk granskning af strategiproces-relateret litteratur. Dimensionerne i denne model er således i høj grad baseret på tidligere forskning og modeludvikling indenfor fagområdet, men modellens dimensioner er i højere grad defineret med henblik på at skabe et enkelt og pålideligt, skalabaseret måleværktøj, som vil kunne anvendes som generelt måleværktøj i

forhold til virksomheders strategiprocesser.

I det følgende afsnit beskrives denne models proces dimensioner/ -typer først kort, hvorefter en empirisk undersøgelsesmodel og resultater fra en undersøgelse af sammenhængene mellem danske virksomheders strategiprocesser, præstationer og situationsvariable vil blive beskrevet.

## Seks strategiproces typer

### *Planlægning*

Strategiprocesserne tager her udgangspunkt i analyser af virksomhedens organisation og omverden, hvilket følges op af en eksplicit formulering af både virksomhedens mål og de konkrete tiltag og planer, der skal gennemføres i den efterfølgende periode for at realisere disse mål. Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt at planer formuleres. For at en virksomheds strategiprocesser kan siges at være baseret på planlægning må disse planer også implementeres, således som de er formuleret. Selve planlægnings-processen bygger på et antal fortløbende, rationelle procedurer, analyser og kriterier, som udgør centrale dele i den overordnede tretrins opdeling af strategiske analyser, strategiformulering og implementering.

### *Inkrementalisme*

Ved inkrementalisme udvikles strategien gennem organisationens medlemmers fortløbende handlinger og beslutninger. Disse handlinger er ikke direkte forbundet, men sker nærmest ad hoc som reaktioner på ændrede omverdensbetingelser, interne organisatoriske dynamikker eller blot tilfældigt. Udviklingen og implementeringen af strategi er ikke tidsmæssigt adskilt, men foregår iterativt. Strategiprocesserne kan beskrives som 'trial-and-error'-agtige; en proces hvorfra medlemmerne af organisationen akkumulerer viden, forstærker velfungerende adfærd og lærer af deres erfaringer på godt og ondt. Strategien ses som mønsteret af handlinger og beslutninger i organisationen.

### *Top-down (Oppefra-og-ned)*

Top-down processer betyder at én (typisk den adm. direktør) eller eventuelt to-tre topledere

styrer og kontrollerer den strategiske kurs og træffer de overordnede beslutninger. Eksempelvis definerer topledere selv målene og missionen og kontrollerer efterfølgende at disse intentioner udføres i organisationen. Denne type topstyrende leder benævnes ofte *entreprenuer*, *commander*, eller *'store strateger'* i litteraturen og en større mængde af bidrag i den populære del af de business-relaterede publikationer har skildret, hvordan netop denne type leder gennemfører sine ideer og visioner.

#### *Bottom-up (Nedefra-og-op)*

I de virksomheder, som er præget af bottom-up processer, opstår strategien ved selvregulerende, autonom adfærd blandt organisationens medlemmer. Denne adfærd kan være tilsigtet på lavere organisatoriske niveauer, eller den kan være et resultat af organisatoriske eksperimenter. Denne form for strategiprocesser er blandt andet beskrevet i litteratur om den lærende organisation og team building samt i kompleksitetsteori. I organisationer karakteriseret ved bottom-up processer skabes virksomhedens strategi primært via ansattes selvstændige initiativer på medarbejder- og mellemliderniveau, og topledernes rolle ændres til at stimulere og udvikle de ansattes autonome adfærd.

#### *Politik*

Når politik dominerer strategiprocesserne i en virksomhed opstår strategien som et resultat af forhandlinger og kompromisser mellem undergrupperinger af ansatte. Hver enkelt organisatorisk gruppering forfølger og fremmer sine egne interesser og mål, som ofte vil være modsatte og direkte konfliktende på organisatorisk plan. Den strategi, som virksomheden

som helhed udfører, afspejler de magtbaser, som hver enkelt gruppe har som grundlag for at fremme egne interesser, men også gruppemedlemmernes evne og vilje til, gennem dannelse af interessekoalitioner og ved *'magtspil'*, at forstærke deres initielle positioner.

#### *Ekstern påført*

Ekstern påført dominerer strategiprocesserne, når aktører udenfor virksomheden påvirker den strategiske kurs ved formelle krav eller ved at lægge et uformelt pres på virksomheden og dens medarbejdere. Et sådan eksternt pres kan eksempelvis stamme fra en ejer-virksomhed, der kræver specifikke strategiske handlinger, fra konkurrenter, der definerer branchens uformelle *'spilleregler'*, fra nøglekunder, som søger at fremme egne strategiske interesser, fra regulative foranstaltninger i samfundet eller fra samfundsorganer på lokalt og nationalt plan. Der kan også være tale om interesseorganisationer, som søger at påvirke virksomhedens beslutninger og generelle adfærd. Ved høj grad af ekstern påførte strategiprocesser vil virksomhedens ansatte altså kun have begrænsede muligheder for selv at skabe virksomhedens strategiske kurs.

### **Undersøgelsesmodellen**

Undersøgelsen af danske virksomheders strategiprocesser er baseret på at identificere eventuelle relationer mellem variable i nedenstående model:

Modellen foreslår, at virksomheders (bevidste og ubevidste) valg af strategiprocesser, helt eller delvis, er et resultat af interne organisatoriske karakteristika samt

*Figur 1. Undersøgelsesmodellen*



omverdenens karakteristika.

Desuden foreslår modellen, at visse strategiprocesser – eller kombinationer af processer – vil kunne fremkalde højere eller lavere organisatorisk effektivitet og økonomiske resultater for virksomheden. Det er endvidere muligt at specifikke processer er mere effektivitets- og præstationsfremmende under bestemte betingelser i form af organisatoriske og omverdenskarakteristika.

I denne artikel rapporteres resultater af undersøgelsen vedrørende:

1. Hvorvidt specifikke strategiprocesser i virksomheder er mere udbredt i nogle omverdens- og organisatoriske situationer end i andre.
2. Hvor vidt specifikke strategiprocesser kan relateres til højere eller lavere organisatorisk effektivitet eller økonomiske og markeds-mæssige præstationer.

I dette afsnit beskrives, hvordan modellens tre dele er valgt og defineret, hvorefter den gennemførte empiriske undersøgelse beskrives kort.

#### Følgende organisatoriske karakteristika er valgt:

- Virksomhedens *størrelse* målt i antal medarbejdere
- De ansattes gennemsnitlige *uddannelsesniveau*
- Topledelsens *autoritet* i organisationen
- Har virksomheden en *vision* som er kendt i organisationen?
- Hvor stærk er virksomhedens interne *kultur*?
- Er virksomheden i en *ledelsesmæssig krise*?

#### Følgende branche karakteristika er valgt:

- Branchegruppe
- Vækstniveau i branchen
- Dynamisk eller statisk branche (Indikatorer for branchedynamik: korte produktlivscyklusser, nye konkurrenter, hyppigt nye substituerende produkter/tydelser, varierende prisniveauer, vanskeligt at forudsige konkurrencesituationen to år frem i tiden)

#### Måling af virksomheders strategiprocesser

De tidligere beskrevne seks strategiprocesser: Planlægning, Inkrementalisme, Top-down, Bottom-up, Politik og Ekstern påført er blevet udviklet som skalaer, som er testet og valideret (Steensen 2007). På baggrund af denne test er antallet af skalaer til måling af organisationers strategiprocesser blevet reduceret fra seks til fire, idet skalaerne for planlægning og inkrementalisme henholdsvis for top-down og bottom-up viste sig at være modsatte, men identiske. De kunne dermed reduceres til de to skalaer: PlanInk og TD-BU (Steensen 2007). De fire skalaer: PlanInk, TD-BU, Politik og Ekstern påført er derfor anvendt som måleværktøj til estimering af virksomheders strategiprocesser i undersøgelsen.

#### Måling af organisatorisk effektivitet samt økonomiske og markeds-mæssige præstationer

Til måling af virksomheders præstationer er udvalgt mål vedrørende organisatorisk effektivitet, økonomiske resultater og forretningsmæssig præstation. Kombinationen af disse tre kategorier af mål er foreslået af Venkatraman og Ramajunam (1986) som velegnet til studier af organisationers præstationer.

Til måling af organisatorisk effektivitet er udvalgt følgende fem skalaer, som er blevet valideret til formålet (Steensen 2007):

1. *Retning* (I hvor høj grad forstår virksomhedens ansatte dens ønskede strategiske udviklingsretning?)
2. *Synergi* (Samarbejdes der godt internt i organisationen, således at der skabes synergi imellem de interne aktiviteter?)
3. *Tilpasning* (Reagerer organisationen hurtigt på nye kundekrav, og udnytter den hurtigt nye markeds-mæssige muligheder?)
4. *Motivation* (Er de ansatte motiveret for og engageret i at skabe gode resultater for virksomheden?)
5. *Innovation* (Udmærker virksomheden sig ved at være innovativ i sin branche?)

Ved valideringen af disse fem effektivitetsmål har det vist sig, at de kan reduceres til fire ska-

laer, idet 'tilpasning' og 'innovation' skalaerne varierer så ensartet at de kan reduceres til én skala, som her benævnes 'Hastighed (af markedstilpasning og innovation)'.

Disse fire skalaer er også summeret til ét samlet mål for organisationens interne effektivitet.

Til repræsentation af en virksomheds økonomiske resultater er udvalgt følgende to mål:

1. Relativ økonomisk resultat (resultatniveau i forhold til sammenlignelige konkurrenters)
2. Udviklingen i økonomisk resultat (Er den øjeblikkelige udviklingstendens i virksomhedens økonomiske resultater op- eller nedadgående?)

Til repræsentation af en virksomheds forretningsmæssige præstation er udvalgt:

- Den nuværende udvikling i markedsandel på virksomhedens hovedmarkeder

## Undersøgelsen

Undersøgelsen blev gennemført i perioden 2003-2005 ved spørgeskema baserede interviews med medarbejdere, mellemledere og topledere i ca. 200 danske virksomheder.

Første del af undersøgelsen blev gennemført ved interviews af ca. 20 ansatte i enkelte virksomheder. Denne del blev anvendt til at belyse

anvendeligheden af de udviklede skalaer og måleinstrumenter. Anden del blev gennemført ved interviews af ansatte på tværs af brancher og virksomheder, hvor målet var en hensigtsmæssig fordeling af respondenterne organisatoriske placering, brancher, virksomhedsstørrelser og øvrige baggrundsvARIABLE, således at delkategorierne af virksomhedstyper, brancher, størrelser mv. var tilstrækkeligt repræsenteret til de statistiske sammenligninger. Eksempelvis var fordelingen af respondenter efter virksomhedsstørrelse: ≤10 ansatte (7,3%), 11-50 ansatte (28,6%), 51-250 ansatte (32,3%) og >250 ansatte (31,8%) . Fordelingen på hovedbranche grupper var: produktionsvirksomheder (28%), detailhandel og engrosvirksomheder (16%), IT virksomheder (11%), konsulentvirksomheder (11%), finansielle virksomheder (11%), kommunikations virksomheder (8%) og logistik og øvrige service virksomheder (16%).

Se yderligere vedrørende den valgte metode i Steensen (2007).

## Resultater

I tabel 1 ses korrelationerne mellem baggrundsvariable og strategiprocesser.

Positive korrelationer til PlanInk-skalaen betyder, at denne baggrundsvariabel varierer positivt med graden af planlægning [/negativt med

Tabel 1. Korrelationer mellem strategiprocesser og omverdens/organisatoriske karakteristika

	PlanInk skala	TD-BU skala	Politik skala	Eksternt påført skala
Branche dynamik	-.202**	-.132	.020	-.019
Branche Vækst	.074	-.106	-.075	-.197*
Virksomheds størrelse	.331**	.066	.172*	.003
Topledelsens autoritet	.149*	-.279**	-.316**	-.173*
Kulturens styrke	.073	-.250**	-.143*	-.024
Ledelses Krise	-.182*	.262**	.029	.063
Ansattes uddannelsesniveau	.321**	-.222**	.078	-.103
Veldefineret vision	.442**	-.425**	-.134	-.207*

\*\* Korrelationen er signifikant ved  $p < 0.01$

\* Korrelationen er signifikant ved  $p < 0.05$

Cases =199

graden af inkrementalisme). På samme måde betyder positive korrelationer til TD-BU skalaen, at en baggrundsvariabel varierer positivt med graden af top-down processer (/negativt med graden af bottom-up processer).

Det ses i tabellen, at *planlægning* anvendes mere i statiske brancher end i dynamiske brancher, hvilket stemmer overens med en udbredt opfattelse i den strategiske ledelses litteratur. Desuden ses det, at store virksomheder bruger planlægning mere end små virksomheder, og at virksomheder, hvis ansatte har et højere uddannelsesniveau, bruger planlægning mere i strategiprocesserne end virksomheder, hvor uddannelsesniveauet er lavere. En forklaring herpå kan være, at højtuddannede medarbejdere i højere grad er i stand til, og uddannet til, at arbejde med udgangspunkt i planlægningsværktøjerne. En anden årsag kan være, at store virksomheder generelt har mere brug for denne form for styringsværktøjer end små virksomheder.

Der er desuden en forholdsvis stærk tendens til at virksomheder, hvis ansatte er bekendt med en veldefineret vision, også bruger planlægning mere i strategiprocesserne, og en lidt svagere tendens til at kriseramte virksomheder ikke gør. Tendensen til, at topledelsens autoritet er højere i virksomheder, der anvender mere planlægning, kan eventuelt være et udtryk for, at de ansatte mener, planlægningen viser at ledelsen har kontrol over virksomhedens udvikling.

I tabellens anden søjle ses det, at *TD-BU* skalaen er positivt korreleret med ledelseskriser, hvilket betyder at virksomheder, der af de ansatte opfattes som værende i en ledelseskriser, er mere topstyrede. Desuden ses det, at topstyring er mere udbredt, når virksomhedskulturen vurderes som værende relativt svag (sammenlignet med konkurrenternes), og at ledelsens autoritet i organisationen er lavere i topstyrede virksomheder. Dette indikerer, at ansatte generelt ikke opfatter topstyring som en nødvendig og konstruktiv ledelsesmæssig tilgangsvinkel eller som udtryk for en kvalificeret ledelsesindsats.

Som det fremgår af tabellens tredje søjle er

*politisering* af strategiprocesserne mere udbredt i store virksomheder, hvilket synes naturligt, idet dette kan ses som en naturlig modreaktion på de formodede ringere muligheder for at få sine synspunkter hørt i store organisationer. Det kan tilmed synes overraskende, at tendensen ikke er stærkere, end hvad der fremgår, hvilket viser, at også i små og mellemstore virksomheder er politisering af strategiprocesserne et udbredt fænomen. Mere markant er imidlertid den negative korrelation mellem topledelsens autoritet og graden af politisering. Stærk politisering af strategiprocesserne er forbundet med en lav tro på topledelsens evner til at lede virksomheden i en positiv retning. I virksomheder med politiserede processer vil de ansatte formentlig i større omfang tro på de politiske grupperingers magt, og at de stærkeste grupperinger, i højere grad end topledelsen, sætter virksomhedens strategiske dagsorden.

I tabellens sidste søjle ses det, at virksomheder med en høj grad af *eksternt påførte* processer i højere grad befinder sig i lavvækst brancher, at virksomhedens ledelse har lavere autoritet i organisationen og at virksomheden ikke har nogen veldefineret vision. Dette virker ikke overraskende, idet toplederne i disse virksomheder ikke har samme mulighed for at bestemme den strategiske kurs uden at tage eksterne magthaveres krav i betragtning. En af de mulige forklaringer på, at virksomheder med denne type processer oftere befinder sig i lavvækstbrancher, kan være at konkurrencen her er hårdere og indtjeningsmulighederne generelt dårligere, hvilket kan få ejer-virksomheder eller dominerende konkurrenter til at påføre virksomheden en foretrukket strategisk kurs.

I tabel 2 vises korrelationer mellem processkalaer og virksomheders organisatoriske effektivitet samt økonomiske og markeds-mæssige præstationer.

Det fremgår af tabellens første søjle at graden af *planlægning* er korreleret med et enkelt af målene for organisatorisk effektivitet: de ansattes forståelse af virksomhedens strategiske udviklingsretning. Størrelsen af denne korrelation

Tabel 2. Korrelationer mellem process-skalaer og præstationsmål

	Planlægnings-skala	TD-BU skala	Politik skala	Eksternt påført skala
Relativ økonomisk resultat	.042	-.077	-.085	-.162*
Udvikling i økonomisk resultat	.114	-.215**	-.020	-.098
Udvikling i markeds andel	-.005	-.151*	-.079	-.171*
Retning	.482**	-.551**	-.226**	-.240**
Synergi	.101	-.487**	-.270**	-.227**
Motivation	.034	-.352**	-.169*	-.141*
Hastighed (af markeds-tilpasning & innovation)	.099	-.404**	-.234**	-.196**
Samlet organisatorisk effektivitet	.228**	-.549**	-.278**	-.249**

\*\* Korrelationen er signifikant ved  $p < 0.01$

\* Korrelationen er signifikant ved  $p < 0.05$

Cases = 199

[.482] påvirker det samlede mål for organisatorisk effektivitet, som dermed også bliver signifikant. Det, at en virksomhed i høj grad baserer sine strategiprocesser på strategisk planlægning, kan altså ikke på det generelle plan siges at fremme dens økonomiske/markeds-mæssige resultater eller organisatoriske effektivitetsmål - ud over den positive effekt, at virksomhedens ansatte får en væsentlig bedre forståelse af den strategiske udvikling virksomheden befinder sig i. De ansatte vil formentlig ved at deltage i planlægningsprocessen opnå denne dybere forståelse for de mål, der arbejdes imod, og for den retning der følges for at nå målene. På baggrund af disse resultater kan strategiske planlægningsværktøjer således ikke på det generelle plan anbefales som præstationsfremmere for virksomheder. Situationen og virksomhedens øjeblikkelige strategiske problemer og udfordringer bør i stedet overvejes nøje, før man beslutter sig for om strategisk planlægning eller planlægnings-beslægtede værktøjer skal tages i anvendelse som grundlag for en virksomheds strategiprocesser. Er der et udpræget behov for at skabe forståelse for virksomhedens strategiske udviklingsretning blandt de ansatte, ser planlægning ud til at kunne bidrage positivt.

Det er umiddelbart meget iøjnefaldende, hvor markant *TD-BU* skalaen korrelerer med samtlige mål for organisatorisk effektivitet. Det samlede mål for organisatorisk effektivitet korrelerer således i størrelsen:  $r = -0.549$  med *TD-BU* skalaen, hvilket betyder, at 30 procent af variationen i virksomheders organisatoriske effektivitet kan forklares alene ud fra graden af top-down (/bottom-up) styring! Som den eneste af de fire skalaer korrelerer denne skala også negativt med den aktuelle udvikling i virksomhedens økonomiske resultater og med udviklingen i markedsandel. Samtlige kortsigtsmål for virksomheders præstationer, der indgår i undersøgelsen, er således negativt korreleret med graden af topstyring af virksomhedens strategiprocesser.

Top-down styrede virksomheder udvikler sig negativt resultatmæssigt og har på alle delmål en klart lavere intern effektivitet end virksomheder, hvor de ansatte i højere grad inddrages i strategiprocesserne.

Det må derfor anses for særdeles væsentligt at en virksomheds ansatte inddrages og føler sig inddraget i det løbende arbejde med at udtænke og gennemføre dens strategi. Dette gælder uafhængigt af om virksomhedens processer er planlægningsbaserede eller i højere baseret

på løbende inkrementalistiske tilpasninger. Den succesfulde topledelse forstår således at inddrage de ansatte i størst mulig grad, når virksomhedens fremtidige aktiviteter og tiltag udtænkes og spreder følelsen af involvering i processen blandt organisationens ansatte på alle niveauer.

Skalaen for *politisering* af strategiprocesserne er signifikant korreleret med alle fire delmål for organisatorisk effektivitet, hvilket betyder, at høj intern politisering er generelt forbundet med lavere organisatorisk effektivitet. Politisering kan dog ikke umiddelbart relateres til virksomheders økonomiske og markedsmæssige præstationer, hvilket kan synes overraskende. Forklaringen kan måske være, at den lavere organisatoriske effektivitet endnu ikke har vist sig i de økonomiske resultater, eller alternativt, at politisering generelt er mere udbredt i virksomheder med en stabil og god indtjeningssituation, hvor den negative effekt af den lavere effektivitet således allerede har ført til et lavere (dvs. nu middel) niveau af de økonomiske resultater. Den signifikant lavere organisatoriske effektivitet på alle fire delmål ved politiserede processer, sammenholdt med den markant lavere autoritet hos topledelsen (se tabel 1), bør dog i sig selv lede til eftertanke. Det må forventes, at situationen før eller siden påvirker resultaterne negativt, og desuden vil en topledelses muligheder for at implementere nye strategier og strategiske retningsskift for virksomheden under alle omstændigheder være ringere på grund af den lave topleder autoritet.

Med hensyn til skalaen for *eksternt påførte* strategiprocesser er der også en negativ korrelation mellem denne skala og de organisatoriske effektivitetsmål. Desuden er denne skala også relateret til virksomhedernes relative økonomiske resultat og udviklingen i markedandel. Det er dog her usikkert, om det er de dårlige økonomiske resultater, der fører til at strategiprocesserne bliver påført udefra, eller omvendt. Det forekommer umiddelbart plausibelt, at dårlige økonomiske resultater for mange virksomheder vil føre til indgriben udefra, således at strategien i højere grad bliver eksternt påført.

Modsat kan eksternt påførte processer også resultere i en intern følelse af manglende muligheder for at handle sig ud af problemer.

Idet der er konstateret nogen samvariation mellem skalaerne, undersøges de partielle effekter af skalaerne på det samlede mål for organisatorisk effektivitet.

I tabel 3 vises således de fire skalaers partielle effekt på samlet organisatorisk effektivitet kortlagt via multipel regressionsanalyse.

*Tabel 3. Regression af process-skalaer på samlet organisatorisk effektivitet*

Model	R2	Sign.
PlanInk TD-BU Politik	.385	.000

  

	Standardiseret koefficient	Sign.
PlanInk	.123	.035
TD-BU	-.521	.000
Politik	-.251	.000

*Afhængig variabel: Samlet organisatorisk effektivitet*

TD-BU skalaen ses at være klart den stærkeste indikator på organisatorisk effektivitet, også politik-skalaen styrker modellens forklaringsgrad samt i mindre grad, men dog signifikant, PlanInk-skalaen. Skalaen for eksternt påførte processer er derimod ikke fundet partielt signifikant, hvorfor sammenhængen mellem denne skala og organisatorisk effektivitet kan tilskrives en afsmitningseffekt af samvariation med skalaerne TD-BU og politik, som den i nogen grad korrelerer med.

Modellen, baseret på de tre skalaer, TD-BU, Politik og Planlægning, præsterer således en samlet forklaringsgrad på 39 procent af variationen i de undersøgte virksomheders samlede organisatoriske effektivitet. Denne forklaringsgrad kan synes overraskende høj, men er baseret på specielt den ene skalas betydelige evne til at forklare variationen.



Baseret på standardiserede skalaer kan den organisatoriske effektivitet i en virksomhed således prognosticeres ved modellen:

$$\text{Organisatorisk effektivitet} = -.519 \cdot \text{TD-BU} - .253 \cdot \text{Politik} + .123 \cdot \text{PlanInk}$$

## Diskussion

Et relevant spørgsmål, som kan rejses i forbindelse med TD-BU skalaens relation til organisatorisk effektivitet, er, om top-down processerne i realiteten er nødvendiggjort af dårlige økonomiske resultater, som kræver denne ledelsesmæssige tilgangsvinkel for at rette op på situationen, og om den lave organisatorisk effektivitet dermed bliver et nødvendigt onde, så længe den strategiske turn-around gennemføres? Denne tolkning støttes ikke umiddelbart af oplysningerne i tabel 2, hvoraf det fremgår, at de topstyrede virksomheders økonomiske resultater ikke generelt set er dårligere end konkurrenternes. Udelukkende kortsigts indikatorerne: udviklingen i virksomhedens økonomiske resultat, udviklingen i markedsandele og målene for organisatorisk effektivitet er korreleret med TD-BU skalaen, hvilket viser, at dårlig økonomi ikke generelt kan være forklaringen på, om virksomheder top-down styres. Forklaringen må i stedet søges i andre forhold, som eventuelt kan være:

- topledernes personlige præferencer
- topledernes manglende viden om, hvilke organisatoriske effekter denne tilgangsvinkel til strategiprocesser har
- at topledelsen ikke selv er bevidst om, hvordan de ansatte oplever forholdene i organisationen.

Til mulig støtte for den sidstnævnte af disse forklaringer kan nævnes, at undersøgelsen, disse resultater er hentet fra, også har vist, at topledere i gennemsnit vurderer niveauet af organisatorisk effektivitet en del højere end vurderingen hos de mellemledere og øvrige ansatte, der deltog i samme undersøgelse (Steensen 2007).

Et andet interessant spørgsmål er, om de identificerede sammenhænge mellem graden af topstyring og virksomheders præstationsudvikling

og interne effektivitet er kulturelt og geografisk bestemt, om der eksempelvis er tale om et særligt dansk fænomen, eller om resultaterne vil kunne genfindes på tværs af landegrænser og kulturer.

Desværre leverer de to tidligere refererede tilsvarende undersøgelser gennemført i England og USA kun ret begrænsede informationer til besvarelsen af dette spørgsmål (Hart & Banbury 1994; Bailey, Johnson et al. 2000). Undersøgelserne indeholdt ikke egentlige mål for organisatorisk effektivitet, men ingen signifikante sammenhænge blev fundet i undersøgelserne imellem top-down processer og udviklingen i virksomheders markedsandel. Sammenhængen til markedsandels-udviklingen blev i nærværende undersøgelse dog også kun fundet netop signifikant (jf. tabel 2).

Om resultaterne er begrænsede til danske forhold kan derfor vanskeligt vurderes ud fra de tilgængelige forskningsresultater.

I forhold til virksomhedslederes arbejde med at gennemføre effektive strategi-processer i deres organisationer er flere resultater værd at bemærke.

Først og fremmest ses det tydeligt, at topstyrede strategiprocesser koster organisatorisk effektivitet. Topstyrede processer medfører, at de ansatte får dårligere forståelse af virksomhedens strategiske udviklingsretning, de demotiveres, det interne samarbejde forringes og de ansatte bliver mindre innovative og reagerer langsommere på ændrede krav fra kunder og marked. Effekten er ikke marginal, men ganske betydelig, da alene dette ene forhold forklarer 30 procent af variationen i virksomheders samlede organisatoriske effektivitet. Desuden ses en nedadgående effekt på udviklingen i økonomisk resultat og markedsandel.

Topstyrede strategiprocesser bør derfor alene gennemføres såfremt forhold, der skønnes væsentligere end den nuværende organisatoriske effektivitet og resultatudvikling, berettiger anvendelsen. Er en krisesituation en sådan begrundelse, bør de topstyrede processer genovervejes og genjusteres så snart situationen tillader det.

Undersøgelsen viser også, at stærkt politiserede processer er skadelig for virksomheders organisatoriske effektivitet. Selvom effekten af politisering er noget mindre end effekten af topstyring, er den ikke uvæsentlig størrelsesmæssigt. Hertil kan føjes, at de ansattes tro på topledelsens evne til at gennemføre effektive strategier i virksomheden (topledelsens autoritet) reduceres signifikant, når processerne er politiserede.

Ledelsesmæssigt bør man derfor arbejde mod, at graden af politisering i strategiprocesserne holdes på et forholdsvis lavt niveau ved ikke at fremme dannelsen af koalitioner med modsatte holdninger, men i stedet søge at opnå enighed og fælles holdninger i forhold til målene med virksomhedens strategi arbejde.

## Summary

*The article introduces a model to measure the strategy processes of organisations, and the findings of a survey of strategy processes in Danish enterprises. The strategy processes are related to the general characteristics of the organisation and external environment of the enterprises, and it is examined if various strategic processes have any bearing on stronger or weaker financial performance and organisational efficiency. A mapping of the*

Denne undersøgelse viser eksistensen af generelle relationer mellem virksomheders strategiprocesser, interne organisatoriske forhold og omverdenskarakteristika. Desuden er der fundet relationer mellem strategiprocesser og virksomheders kort-sigtede præstationsudvikling. Specielt synes virksomheders anvendelse af strategiprocesser at være relateret til den interne organisatoriske effektivitet.

Undersøgelsens resultater understreger, at strategiprocesser og disse processers relationer til situationskarakteristika og virksomheders præstationer bør være et vigtigt fremtidigt emne indenfor den strategiske ledelses forskning.

*consequences of how enterprises approach their strategy processes has evidently clear, normative implications and is hence of interest in a managerial perspective. Most significant is the negative correlation between the degree of top-down management of enterprises and their general organisational efficiency.*

## Litteratur

**Ansoff, I.:** Corporate strategy. New York, McGraw-Hill, 1965.

**Ansoff, I.:** "The emerging paradigm of strategic behavior." Strategic Management Journal 8(6): 501-515, 1987.

**Bailey, A. and G. Johnson:** The processes of strategy development. The CIMA handbook of strategic management. J. L. Thompson, Butterworth-Heinemann Ltd., 1995.

**Bailey, A., G. Johnson, et al.:** "Validation of a multi-dimensional measure of strategy development processes." British Journal of Management 11: 151-162, 2000.

**Bourgeois III, L. J. and D. R. Brodwin:** "Strategic implementation: five approaches to an elusive

phenomenon." Strategic Management Journal 5: 241-264, 1984.

**Braybrooke, D. and C. E. Lindblom:** A strategy of decision. New York, The Free Press, 1963.

**Chaffee, E. E.:** "Three models of strategy." Academy of Management Review 10(1): 89-98, 1985.

**Drucker, P. F.:** "Entrepreneurship in the business enterprise." Journal of Business Policy 1(1): 10, 1970.

**Fredrickson, J. W.:** "Strategic process research: questions and recommendations." Academy of Management Review 8(4): 565-75, 1983.

**Grandori, A.:** "A prescriptive contingency view of organizational decision making." Administrative

Science Quarterly 29(2): 192-209, 1984.

**Hambrick, D.:** "Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues." *Journal of Management* 10(1): 27-41, 1984.

**Hannan, M. T. and J. Freeman :** "The population ecology of organizations." *American Journal of Sociology* 82: 929-964, 1977.

**Hart, S.:** "An integrative framework for strategy-making processes." *Academy of Management Review* 17(2): 327-351, 1992.

**Hart, S. and C. Banbury:** "How strategy-making processes can make a difference." *Strategic Management Journal* 15(4): 251-269, 1994.

**Lyles, M. A.:** "Formulation strategic problems: empirical analysis and model development." *Strategic Management Journal* 2(1): 61-75, 1981.

**March, J. G. and H. A. Simon (1958).** *Organizations*. New York, Wiley.

**Mintzberg, H.:** "Patterns in strategy formation." *Management Science* 24(9): 934-948, 1978.

**Mintzberg, H. and J. A. Waters:** "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic Manage-*

*ment Journal* 6: 257-272, 1985.

**Pettigrew, A. M. :** *The politics of organizational decision-making*. London, Tavistock, 1973.

**Pfeffer, J. and G. Salancik :** *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, Harper & Row, 1978.

**Shrivastava, P. and J. H. Grant :** "Empirically derived models of strategic decision-making processes." *Strategic Management Journal* 6(2): 97-113, 1985.

**Steensen, E. and R. Sanchez :** "Forces in strategy formation." *Research in Competence Based Management* in press, 2008.

**Steensen, E. F.:** *Analyzing organizational approaches to strategy processes*. Department of Marketing and Statistics. Aarhus, Aarhus School of Business. University of Aarhus. PhD thesis, 2007.

**Venkatraman, N. and V. Ramanujam:** "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches." *Academy of Management Review* 11(4): 801-814, 1986.